



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Ledelse

konstituering af organisationen som aktør

Nørreklit, Lennart

Publication date:
2006

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Nørreklit, L. (2006). *Ledelse: konstituering af organisationen som aktør*. Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



DANISH CENTRE
FOR PHILOSOPHY
AND SCIENCE STUDIES

Ledelse - konstituering af organisation som aktør

Lennart Nörreklit

**Ledelse og Filosofi
Nr. 5, 2006**

© Lennart Nørreklit

Ledelse – konstituering af organisation som aktør

Ledelse og Filosofi, nr. 5, 2006

ISBN 87-91943-15-9

EAN 9788791943157

Published by
Danish Centre for Philosophy and Science Studies
Aalborg University
Fibigerstraede nr. 10
9220 Aalborg
Denmark

www.think.aau.dk

Ledelse - konstituering af organisationen som aktør

Lennart Nørreklit

Abstrakt.....	3
Ledelsesontologi og den asymmetriske ledelsesopgave	3
Stakeholderteori og ledelse	5
Kapitalisme og ledelse	5
Ledelsesfunktionen	6
Forsknings- og vidensledelse	7

ABSTRAKT

Her fremlægges konturerne til en ledelsesteori, der beskriver ledelse som konstituering af organisationen som aktør. Denne beskrivelse muliggør differentiering mellem forskellige former for ledelse med henvisning til de forskellige former for opgaver, den organiserede aktør varetager, idet de forskellige former for ledelse kræver forskellige arbejdsparadigmer.

LEDELSESONTOLOGI OG DEN ASYMMETRISKE LEDELSESOPGAVE

Ledelse handler om

1. at lede nogen – en gruppe, en virksomhed, en institution el.lign. - og
2. lede dem med henblik på at positionere sig i et sæt omgivelser

Ledelsesopgaven er at skabe et holdbart link mellem 1. dem, der ledes og 2. de omgivelser, de interagerer med.

Dette betyder, at den filosofiske ontologiske grund-struktur, ”at være i verden”, der definerer immanens, kan overføres på ledelsesopgaven, idet denne dog retter sig mod et højere socialt aggregeringsniveau end enkeltmennesker eller enkeltting, der bestemmes som værende i verden. Lederen sikrer, at den ledede gruppe er en enhed, som er og virker i en verden.

Ledelsens opgave er videre at konstituere gruppen som social aktør i den givne omverden. Det vil sige, at lederens opgave er at sikre at en gruppe samarbejder på en måde, så den fungerer som aktør gennem virkelighedsdannende interaktion med sine omgivelser.

Dette betyder videre, at vi kan overføre og anvende teorier om virkelighedskonstruktion som konstruktion af virkelighed og aktør gennem et sæt af fungerende relationer mellem person og omverden.

Ledelsens opgave er at konstituere sådanne relationer, mellem de ledede og omverden, at der dannes en virkende social aktør, at denne aktør opnår status af virkelighed – og ikke bare ide.

Mens den individuelle aktør forhandler sin identitet igennem dialogen med henblik på at opnå en konsensus om formelen: jeg = du, er lederens opgave tilsvarende at forhandle den sociale aktørs identitet i en kommunikation med henblik på at opnå en konsensus om formelen vi = de.

Overalt i ledelsesarbejdet er et etisk perspektiv nødvendigt. Al ledelse handler om at påvirke menneskers situation på den ene eller anden måde. Forståelsen af, hvad der er godt og hvad der er rigtigt, hvad det kræver og hvorledes disse formidles er afgørende for ledelsens legitimitet.

Ligesom den individuelle aktør lever med en forforståelse, der danner broen mellem den ydre hermeneutiske cirkel og en indre hermeneutisk cirkel, således står lederen som den, der skal forbinde den ydre kommunikation med den indre. Det er væsentligt, at det brændglas, det fortolkningssystem, som lederen bruger til at forbinde det indre og det ydre er af høj kapacitet og i stand til løbende at udvikle sig.

Ontologi	Væren er immanent - væren er væren i verden Ledelse sikrer gruppens væren i verden.
Virkeligheds-konstruktion	Aktøren fungerer i (om)verden ved at sikre virkeligheden i relationen "være i verden". Den sikres gennem integration af kommunikation og værdi, værdi og mulighed, mulighed og fakticitet. Interaktionen (aktioner og reaktioner mellem aktør og omverden) styres fra aktørens side af aktørens forforståelse, som medierer mellem en ydre hermeneutisk cirkel og en indre. Ledelsen sørger for, at gruppens relationer til omverden er virkelighedskonstituerende.
Konstruktion af gruppen som aktør	Den sociale aktør (organisationen) fungerer i omverden. Ledelsen konstituerer den medierende forforståelse, som leder samspillet mellem indre kommunikation (indre hermeneutisk cirkel) og ydre kommunikation (ekstern hermeneutisk cirkel).

Stakeholderteori og ledelse

Stakeholderteorien (interessent-teorien) om ledelse som den enhed, der balancerer bidrag-belønningsforholdet i forhold til alle interessenter, og som derfor i princippet tilhører alle interessenter lige meget, da de alle er lige nødvendige for virksomheden, er ikke holdbar. Ledelse skelner mellem dem, der ledes og andre – omgivelserne - der evt. påvirkes. Ledelsen kan influere, men ikke lede alle interessenter. Stakeholderteori ser i virkeligheden fuldstændig bort fra ledelsesopgaven og erstatter den med en moderatorrolle. At fordele bidrag og belønninger er ikke det samme som at lede. Moderatorrollen organiserer en kompleks forhandling om at fordele forhåndenværende forhold, opgaver og belønninger, men leder ikke en organisation eller virksomhed.

Ledelsen kan naturligvis indgå i sådanne forhandlinger, men omfatter grundlæggende helt andre ting, herunder primært at fastsætte hvad organisationens aktiviteterne overhovedet er. De fleste virksomhedsinteressenter – banker, større forretningspartner, institutioner m.m. - er af en sådan art, at organisationens ledelse ingen direkte indflydelse har på interessentens aktiviteter og arbejdsmåde. Ledelsen fungerer ikke på samme måde i forhold til den ledede gruppe og i forhold til andre interesserede samspilspartner. Ledelse er nemlig en asymmetrisk funktion. Overfor den gruppe, ledelsen leder, har den direkte indflydelse, hvorigennem den påvirker hele arbejdsforholdet. Overfor andre interessenter har ledelsen derimod kun mulighed for at øve indflydelse, men ikke til at lede.

Planøkonomi lider under den mangel på ledelse som optræder her.

Kapitalisme og ledelse

Denne asymmetriske struktur i ledelsesopgaven peger på et spændingsforhold, der er indbygget i kapitalistisk ledelsesstruktur. Ifølge kapitalismen er ledelsesopgaven nemlig ikke at tjene dem, der ledes, men derimod kapitalejerne. Den, der ansættes som leder, er kapitalejerens, altså principalens agent overfor de ledede. Herigennem opløses imidlertid selve ledelsesopgaven. Lederens opgave er ikke at lede de ledede til succes, men derimod at få virksomhedens afkast til at være så stort som muligt. Man kan forvalte en kapital, man kan ikke lede den. Dette er kun mennesker, der kan ledes. Ved primært at gøre ledere til agenter og altså kapitalforvaltere, opløser man ledelsesfunktionen. Kun ved at sætte lederen fri til at lede, kan en besyttelse ansætte og sikre en ledelse.

Imidlertid kan man ikke skabe profitable forhold uden ledelse. Virksomheder fungerer ikke effektivt uden ledelse. Virksomheder kan ikke orientere sig udadtil eller organisere sig indadtil effektivt uden ved hjælp af en ledelse. Der er således noget selvdestruktivt i en samfundsorganisering, der i kapitalakkumuleringsinteressens navn installerer styringsformer, som opløses ledelsesfunktionen og erstatter den med kapitalforvaltere.

Den offentlige sektor fungerede traditionelt ud fra et ikke kapitalistisk princip, at institutionen havde en opgave, som det var lederens opgave at sikre blev opfyldt. I nutiden er staten imidlertid indtrådt som en partner på linje med principalen. Institutionslederens rolle ændres hermed fra at være en leder til at være agent for en statslig kapitalmagt, hvis interesse ikke kun er opfyldelsen af institutionens opgave, men derimod realiseringen af økonomiske mål, idet institutionernes

aktiviteter i stigende grad omdefinieres til aktiviteter, hvis mål det er at skabe forbedret økonomi for staten.

Ledelsen er at forstå som de lededes 'mand' og ikke som kapitalens. Dette er den måde ledelsen skal fungere på for at fungere godt, nemlig til at hjælpe de ledede til at kunne fungere og yde deres bedste og få et optimalt udbytte. Men det forhold, at det er kapitalmagten, der ansætter og fyrer lederen medfører, at lederen i højere grad forholder sig til kapitalmagten og dermed kommer i afstand fra sin ledelsesfunktion. Han vil let komme til at spille en rolle som udenforstående kontrollant snarere end som en der er leder.

Dette understøtter det forhold, at der med globaliseringen er kommet en stigende tendens til usynlig ledelse – altså at ledelsen ikke fungerer som ledelse, fordi ledelsen ikke indgår i en ledelsesinteraktion med dem, der ledes. Ledelsen lader i stedet moderne styringsteknikker definere målene og vurdere medarbejderne i forhold til hinanden, så de er i en konstant intern konkurrence.

Ledelse, der varetager den asymmetriske ledelsesopgave kan således logisk set ikke bare fungere som agent. Agenten kan være en manager eller administrator. Agenten fastsætter ikke værdier. For agenten værdimønsteret klart og defineret i kontrakten med principalen. Det betyder imidlertid, at alle andre interessenter må se agenten som en mulig trussel. Agenten kan derfor logisk set ikke fungere som leder. Der er en modsigelse indbygget i at bruge en agenten som leder.

I virkeligheden, når en bestyrelse ansætter en direktør som leder, giver de ham en opgave ikke blot at forrente kapitalen, men de frisætter også direktøren til at lede virksomheden, herunder formulere værdier der forpligter organisationen.

Kapitalen kan i dag ikke entydig bestemmes som en aktør, kaldet principal eller noget andet. Kapital er ikke en aktør, selvom der er mange aktører, som interesserer sig for og som forvalter kapital. Kapital er et abstrakt udtryk for en mulighedsansamling. Dens økonomiske værdi angiver et mulighedsforhold, et handlerum. Dens fysiske manifestering angiver ligeledes en mulighedsansamling i de værdier, der er tale om. Som anvendt indgår kapitalen i organiseringen af værdiskabelsen.

LEDELSESFUNKTIONEN

Denne bestemmelse af ledelse fastlægger i øvrigt ikke, hvilke operative opgaver, ledelsen skal fokusere på. Om lederen selv foretager visse af de nødvendige handlinger, eller om han/hun får andre til det, er noget, det står ham frit for at afgøre ud fra egen vurdering. Ofte er det sådan, at lederen i særlig grad fokuserer på kommunikationen med hovedinteressenter i omgivelserne, - men det er ikke nødvendigvis sådan. Ledelsen kan forsyne sig med mange former for stabsfunktioner til at hjælpe med til at forstå og kommunikere med omgivelserne. Tilsvarende er formidlingen indadtil en opgave, han kan deltage i på forskellige niveauer, afhængig af hans egen vurdering.

Derimod er det hans ansvar at sikre, at den ydre og den indre kommunikation og identitetsdannelse hænger sammen, således at der dannes en fungerende virksomhed.

Ledelsen skal udadtil sikre adgang til ressourcer og åbne muligheder og indadtil sikre den fornødne kapacitet, kompetence og motivation, afhængig af arten af virksomhedens mission. Da ressourcer og muligheder er af forskellig art er der brug for forskellige former for ledelse.

Forsknings- og vidensledelse

Eksempelvis forudsætter fokus på udnyttelse af høj læring og vidensniveau i virksomheden betinget af ledelse der er i stand til at organisere adgang til og udnyttelse af den stadig stigende viden, som udvikles i virksomhedens omverden.

Endvidere kræver virksomheder, som udfører egen forskning, en forskningsledelse, som er i stand til at frembringe betingelser for forskningsarbejdet, hvis resultater er mere langsigtede og mindre sikre men som kan give meget store afkast.